



## تسهیلگری از نظر تا عمل

### مصاحبه با پروین پاکزادمنش و سعید نوری نشاط، از تسهیلگران حرفه ای در محلات

با کوشش: آزاده آقالطیفی

شماره:

نظر به موضوع اصلی این شماره از نشریه اینترنتی نوسازی، "تسهیلگری"، کوشش شد تا با تسهیلگران حرفه ای که در این حوزه در دو عرصه نظری و عملی فعالیت نموده اند، گفتگویی انجام پذیرد. این تسهیلگران خانم پروین پاکزادمنش و آقای سعید نوری نشاط هستند.

پروین پاکزادمنش درجه کارشناسی روانشناسی را در دانشگاه شهید بهشتی و کارشناسی ارشد رفاه اجتماعی را در دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی دریافت کرده است و در حال حاضر در رشته مردم شناسی اجتماعی در دانشگاه مالایا (UM) در شهر کوالالامپور مشغول به دریافت درجه دکترا است. دغدغه اصلی او توانمندسازی زنان و افزایش مشارکت آنها در فرایند توسعه محلی است. وی کار تسهیلگری را با آقای سعید نوری نشاط شروع کرد و نتیجه این همکاری ۵ ساله همکاری در پروژه های اجتماع محور در زمینه های مختلف و نیز تألیف و ترجمه چندین اثر مرتبط با مفاهیم تسهیلگری و فعالیت های اجتماعی شده است.<sup>۱</sup>

سعید نوری نشاط از تسهیلگرانی است که سالها در روستاها و محلات شهری به عنوان مشاور یا آموزشگر در بسیاری از پروژه های توانمندسازی و توسعه محلی فعالیت کرده است و با انجمن های غیردولتی در این زمینه همکاری داشته است. از وی تألیفاتی در زمینه تسهیلگری و توانمندسازی محلی به چاپ رسیده است. وی دارای درجه کارشناسی ارشد در رشته حقوق عمومی (از پردیس قم دانشگاه تهران) است و اینک در مقطع دکترا در دانشکده اقتصاد و امور اداری دانشگاه مالایا مشغول به تحصیل است.

<sup>۱</sup> - از تسهیلگرانی است که بعد از یک تجربه ۸ ساله کارمند رسمی بودن در یکی از سازمان های دولتی به جمع تسهیلگران پیوسته است و وقتی از او علت این تصمیم عجیب را می پرسیم می گوید، "حسم این بود که از پشت میز خیلی نمی توان در ایجاد تغییرات مثبت در محله ها و روستاها موفق شد به همین دلیل تصمیم گرفتم خودم را به مردم نزدیکتر کنم"



• به عنوان کسانی که سال ها به عنوان تسهیلگر کار کرده اید، تسهیلگری چیست؟ چه ماهیتی دارد؟

○ **سعید نوری نشاط:** تسهیلگری ترجمه واژه facilitation است و معنای این کلمه یعنی آسان کردن امور برای دیگران. البته این خیلی معنی ساده ای از این واژه است، ولی در آن حقایق مهمی نهفته است. مثلا این که غیر از کسی که تسهیل کننده است، دیگری وجود دارند. تسهیلگر اصولا با گروه کار می کند و کمک می کند که فرآیند تفکر گروهی ساده تر صورت گیرد. گاهی اوقات انسان ها آگاهانه دور هم جمع می شوند که به اجماعی برسند ولی اختلافات یا نداشتن یک فرآیند تفکر گروهی باعث می شود که اختلاف پدید آید. گاهی اوقات هم انسان ها بدون آنکه از قبل برنامه ای داشته باشند، دور هم گرد می آیند و البته همین کنار هم بودن آنها بدون اینکه متوجه یکدیگر باشند، ممکن است مشکلاتی به وجود آید. البته در هر دو حالت، همیشه این احتمال ضعیف وجود دارد که کارها درست به پیش رود، یعنی مثلا یک تسهیلگری که خودش هم واقف نیست تسهیلگر است آنجا باشد و بتواند فرآیند تفکر گروهی را به پیش برد، ولی وجود یک تسهیلگر ماهر، حاذق و دانا می تواند بسیار به پیشبرد این تفکر گروهی کمک کند. پس نکته اول اینکه تسهیلگر با گروه کار می کند، و خوب من فکر می کنم در همین مصاحبه جایی را اختصاص دهیم که به بیشتر به مفهوم گروه، و اصولا جمع انسان ها و اینکه چطور این جمع به اجتماع تبدیل می شود صحبت کنیم.

نکته دوم اینکه تسهیلگر به فرآیند می پردازد، فرآیند مشارکت. دغدغه اصلی او این است که این فرآیند را چگونه طراحی کند، کجا شروع کند، چگونه شروع کند، برای مثال به چه طریق اعتمادسازی نماید، و بعد چگونه مشارکت را افزایش دهد. در جریان این فرآیند، چه فعالیت هایی باید صورت گیرد. حتی چگونه مرحله به مرحله خارج شود؛ کجا ایجاد انرژی بیشتر کند، در چه مقطعی، حضور کم رنگ تری داشته باشد. برای اجرای این فرایندها، چه روش ها یا تکنیک هایی در اختیار دارد. هر هر مقطع چه کسانی روبروی او هستند؟ از کجا بداند که کاری که می کند درست است؟ و خلاصه کلی پرسش های متنوع که باید پیوسته در ذهن خلاق یک تسهیلگر شکل گیرد تا او بتواند فرآیند مناسبی را در اختیار داشته باشد.

نکته سوم این است که در این فرآیند اتفاقی که رخ می دهد، توانا شدن شرکت کنندگان، اعضای گروه یا مشارکت کنندگان است، زیرا آنها دیگر فقط شنونده نیستند، بلکه هم باید فعالانه گوش دهند و هم خود نظر دهند؛ البته از این هم بیشتر، هم نوعی حس تعلق به آنچه که در حال رخ دادن است دارند؛ در این حالت، همه حاضران باید درک کنند که یک کلیت مشترک وجود دارد که همه دوست دارند، البته در کنار این گوش دادن، این نظر دادن، این حس تعلق، نوعی دیدن مشترک هم وجود دارد و البته من همیشه اضافه می کنم و در کنار هم این ها، همه با هم تحلیل می کنند. در واقع این فرآیند تفکری یعنی گوش دادن، نظر دادن، با هم دیدن، حس تعلق گوهی، این تحلیل مشترک، به آنها کمک می کند که از هم یاد بگیرند، توانایی و قدرت آنها را در تصمیم گیری بیشتر می کند چون گزینه های بیشتری در اختیار دارند، و چون در منابع یکدیگر سهیم می شوند، توان بیشتری برای امور مهم تر دارند. در عین حال که به فردیت آنها احترام گذاشته می شود. این توانا شدن در جریان فرآیند رخ می دهد. در واقع، فرایند تسهیلگری، یک فرآیند تواناساز است، و در جریان آن یک چرخه تواناساز شکل می گیرد.

○ **پروین پاکزادمنش:** یکی از مهمترین نقش هایی که تسهیلگر باید ابتدا آن را در خود به رسمیت بشناسد و بعد خوب بتواند این نقش را اضافه کند این است که تسهیلگر پیشنهاد دهنده راهکارها و حلال مشکلات نیست بلکه نقش او این است که به جمع افراد یا گروه کمک کند تا در حل مسئله ای که به خاطر آن گرد هم آمده اند، به گزینه های بیشتری دست یابند. هر چه تعداد گزینه های یک گروه برای حل مسائل بیشتر باشد، امکان انتخاب گزینه بهتر و کارآتر را خواهند داشت. بنابراین شاید بتوان گفت که اگر یک تسهیلگر توانست نقش خود را به گونه ای ایفا کند که گزینه های پیشنهادی توسط اعضای گروه به بالاترین حد ممکن برسد، آنگاه می توانیم بگوییم که یک فرد یا یک تیم تسهیلگری کار خود را به خوبی انجام داده است. برخی از تسهیلگران حرفه ای، فنون خاصی را برای این کار استفاده کنند. به عنوان مثال از فنون طرح پرسش به خوبی استفاده می کنند و گروه را تشویق می کنند که پرسش هایی را مطرح کرده و به آنها پاسخ دهند. بیایید تسهیلگر را در درون یک محله ببینیم. یعنی در یک موقعیت واقعی. در یک محله همیشه مسئله یا مسئله هایی هست که ذهن عده ای از افراد را به خود مشغول کرده است. تسهیلگر به این نکته واقف است که همیشه عده ای هستند که به قول یکی از تسهیلگران محلی در شهرستان خاتم "سرشان برای محله شان درد می کند". بنابراین علاوه بر فرایند که آقای نوری نشاط در صحبت های خود به تفصیل به آن پرداختند، ساختار گروه و پویایی اعضای گروه هم بسیار اهمیت دارد. درست است که بعضی از افراد در محله آمادگی و اشتیاق بیشتری برای مشارکت در فرایند بهبود وضعیت محله دارند، اما این گروه تشکیل شده از افراد یک موجود زنده جدید است که دارای ساختار، روابط، ارزش ها و هنجارهایی است که پویایی آن را شکل می دهد. یعنی تسهیلگر به گروه نباید صرفا به عنوان جمعی از افراد نگاه کند بلکه گروه یک شبکه پیچیده از تعامل اعضا با یکدیگر است که در یک ساختار تعریف شده توسط خود اعضا فعالیت می کند و زنده است. نکته مهم دیگر موقعیتی (Context) است که یک تسهیلگر و گروه در آن در حال فعالیت هستند. تسهیلگری یک چارچوب از پیش تعیین شده و محدود کننده ندارد که در هر مکان و موقعیت و زمانی به یک شکل و با یک روش انجام شود. یک تسهیلگر در عین حال که به اصول تسهیلگری پایبند است و فنون تسهیلگری را به خوبی می داند، ممکن است روشی کاملا متفاوت در محله ای متفاوت در پیش بگیرد. در واقع تسهیلگری مانند یک فرایند چرخه ای است که تسهیلگر متناسب با موقعیت نقطه ورود خود را به این چرخه تعیین می کند. گاهی در یک محله تسهیلگر لازم است قبل از شروع پروژه خود مدت زمان خاصی را صرف حساس کردن مردم و بیدار کردن نیازهای نهفته آنها بکند تا با او همراه شوند، گاهی نیز اعضای یک محله به حدی حساس هستند که در بدو امر لازم تسهیلگر کمی از حساسیت ها بکاهد.

نکته ای که ما تسهیلمان باید آویزه گوش خود بکنیم این است که هیچ کاری در تسهیلمگری تصادفی نیست. یک تسهیلمگر باید بیرون از ماجرای که در یک محله در حال انجام است باشد و مرتبا از بیرون خودش، گروه و محله را ببیند. این بدین مفهوم است که تسهیلمگر باید برای هر مرحله از کار از قبل فکر کرده باشد، طراحی کند و فرایند را خوب بررسی کند. این امر منافاتی با مشارکت شهروندان ندارد. درست است که تسهیلمگر با یک نقشه ذهنی وارد محله می شود اما محتوای این نقشه از آن مردم است. می خواهیم این نکته به خوبی درک شود که کار تسهیلمگری، باری به هر جهت نیست. اگر بخواهیم موفق بشویم باید کارمان را دقیق انجام دهیم.

• چه مدت است که این مباحث مورد استفاده قرار گرفته، چون همیشه این موضوعات را به عنوان یک موضوع نو تلقی می کنند؛ در حالی که مدت هاست در دیگر نقاط جهان از آن استفاده می شود.

○ سعید نوری نشاط: من از انتهای پرسش شما آغاز می کنم، یعنی زمینه ها و فضاهاى مختلفی که در آنها از تسهیلمگری استفاده می شود. اول از شرکت های خصوصی استفاده می کنم که سال هاست از آن استفاده می شود، بویژه برای تشویق خلاقیت. اصولا بارش فکری یا توفان مغزی که از تکنیک های پایه تسهیلمگری است، از درون شرکت های خصوصی آغاز شد. در واقع هم برای تعریف چشم انداز مشترک، برای برنامه ریزی و سیاست گذاری، برای تبادل نظر و همچنین برای ارزشیابی از تسهیلمان خبره استفاده می شود. در امور کشاورزی و روستایی، بویژه تا آنجا که مربوط به ترویج در میان گروه کشاورزانی که در نزدیکی هم به کشاورزی مشغول هستند، از همین روش ها استفاده می شود و بویژه در ایران که از روش مزرعه در مدرسه برای کشاورزی سالم استفاده می شود. در حفاظت از محیط زیست و منابع طبیعی و اصولا مدیریت مشارکتی منابع از روش های تسهیلمگری استفاده می شود تا مردم با هم برای حفاظت از منابع برنامه ریزی مشترک داشته باشند. حتی در تحقیقات دانشگاهی هم از روش های تسهیلمگری استفاده می شود بویژه در روش PAR که در آن روش های مشارکتی و کیفی تحقیق جایگزین روش های سنتی می گردد. در سازمان های غیردولتی هم از تسهیلمگری برای تعمیق فعالیت های گروهی استفاده می شود. مجموعا اینکه در حوزه های مختلفی از تسهیلمگری استفاده می شود ولی ماجرای تسهیلمگری، به بعد از جنگ دوم جهانی برمی گردد که نگاه تازه ای نسبت به انسان و احترام به آن شکل گرفت، و در عین حال، روش های تفکر گروهی و معدن کاری اندیشه به جای روش هایی که در آن یک نفر به جای همه فکر می کرد، جایگزین گردید. برخی اتفاقات در تاریخچه تسهیلمگری مهم هستند، مانند به وجود آمدن روش بارش افکار یا برخی روش های فکری و اندیشه ها.

○ پروین پاکزادمنش: به طور کلی، و البته در مقایسه با تاریخ طولانی تفکر در جهان، تسهیلمگری شیوه جدیدی از تفکر و انجام امور است. شیوه ای که برخاسته از برخی نظریات علوم اجتماعی نظیر کنش متقابل نمادین و روانشناسی حل مسئله محور است که نوع متفاوتی از نگرش به امور را معرفی می کند. البته در خارج از کشور و به ویژه در کشورهای توسعه یافته بسیار مورد استفاده است. اما در کشور ما یا در سایر کشورهای در حال توسعه به عنوان روشی جدید در برخی از پروژه ها استفاده می شود و هنوز عمر زیادی از آن نگذشته است (شاید بیش از یک دهه). اینکه به نظر ما تسهیلمگری یک شیوه نو در کشور ماست به این دلیل است که هنوز اگر خوب دقت کنید می بینید که تسهیلمگری جاری و ساری نشده است. هنوز ادبیاتی در خصوص آن تولید نشده است و آنچه در باره تسهیلمگری به زبان پارسی موجود است از چند کتاب که در چارچوب برخی از پروژه های اجتماع محور تدوین شده اند یا چند وب لاگ که به صورت پراکنده تجربه های تسهیلمگری

خود را می نویسند، ادبیاتی تولید نشده است. از سوی دیگر تسهیلگری هنوز به عنوان یک واحد درسی دانشگاه به دانشجویان رشته هایی که با گروه ها و تیم ها کار خواهند کرد نظیر مددکاری، مدیریت، آموزش و پرورش و روانشناسی یا جامعه شناسی تدریس نمی شود. هنوز کار تحقیقی در خصوص اثربخشی آن انجام نشده است و شاید بتوان گفت کمی در فضای انجمن های غیردولتی وارد شده و افرادی که در این حوزه کار می کنند با این مفهوم آشنا شده اند. هنوز بسیاری از گروه ها هستند که در مرحله آزمایش و خطا در حال تجربه تسهیلگری می باشند. به همین دلایل می توان نتیجه گیری کرد که تسهیلگری در ایران هنوز مراحل رشد و بالندگی خود را سپری نکرده و هنوز درس های زیادی است که از تجربه ها باید بیاموزد. شرط بالندگی آن هم این است که تجربه ها ثبت شود و ادبیات تولید شود. ادبیات علمی و عملی که ناشی از تجارب واقعی است.

• چون کار تسهیلگر یک کار ارتباطی است، بنابراین باید حتما هوش اجتماعی بالایی داشته باشد. اما

قطع به یقین این تنها ویژگی یک تسهیلگر نیست. تسهیلگر چه ویژگی هایی باید داشته باشد؟

○ پروین پاکزادمنش: درست می فرمایید. قطعاً تسهیلگر باید هوش اجتماعی بالایی داشته باشد تا بتواند خوب با مردم و اعضای گروه ارتباط ایجاد بگیرد و بین آنها نیز تعامل را بالا ببرد. می توانیم ویژگی های تسهیلگر را به طور کلی در سه حیطه دسته بندی کنیم که ساده تر و قابل فهم تر شود. البته این یک فهرست کلی است و می تواند تکمیل تر شود. دسته اول ویژگی های نگرشی است:

- مثبت اندیش باشد.
- آینده بین باشد (یعنی نگاهش به سوی آینده باشد).
- در مورد افراد قضاوت نکند.
- بسیار صبور باشد.
- به تک تک افراد احترام بگذارد و همه را به یک چشم ببیند.
- به توانایی های افراد ایمان داشته باشد.
- به اثر بخشی کار گروهی معتقد و پایبند باشد و در الگوی رفتاری خود نیز نشان دهد که کار گروهی را بیشتر می پسندد.
- به اقلیت بیشتر از اکثریت توجه کند.
- به افراد ساکت توجه داشته باشد.

دسته دوم ویژگی های دانشی است:

- دانش تسهیلگری را خوب بشناسد و بداند که تسهیلگری بر چه نظریاتی استوار است.
- روش های تسهیلگری و تکنیک های آن را بداند.

- علم پویایی گروه را بشناسد.
  - با روش های برنامه ریزی اجتماع محور آشنا باشد.
  - پایش و ارزشیابی مشارکتی را خوب بداند.
  - با روش های برقراری ارتباط مؤثر آشنا باشد.
- دسته سوم ویژگی های مهارتی است:
- با استفاده از روش های تسهیلگری بتواند مشارکت تک تک اعضای گروه را بالا ببرد.
  - تکنیک های تسهیلگری را بتواند به خوبی در کار خود به کار گیرد.
  - با استفاده از تکنیک های بارش افکار بتواند فضایی ایجاد کند که تک تک افراد نظرات خود را ارائه دهند.
  - بتواند خوب با دیگران ارتباط برقرار کرده و تعامل لازم را در گروه ایجاد کند.
  - توانایی و مهارت حل اختلاف در گروه را داشته باشد.
  - مهارت ایجاد فاصله ذهنی با موقعیت و دیدن مسائل از بیرون را داشته باشد.
- **سعید نوری نشاط:** برخی از مواردی که توسط خانم پاکزادمنش ارائه شد، آموختنی است. به عنوان مثال تکنیک های تسهیلگری، روش های برنامه ریزی، ارزشیابی مشارکتی و روش های برقراری ارتباط مؤثر فونونی است که قابل یادگیری است یا یک تسهیلگر به تجربه می آموزد. اما برخی از این ویژگی ها بسیار مهم هستند و آموختنی هم نیستند بلکه بسته به نگاه افراد دارد. مثلا یک تسهیلگر اگر نگاه اقلیت محور نداشته باشد، آنگاه در جلسات و در ارتباطات واقعی با مردم نمی تواند صدای کسانی را که ضعیف تر هستند یا کمتر دیده می شوند بشنود. به عنوان مثلا معلولین معمولا در جلسات داخل محله حاضر نمی شوند چون ساختارها مشارکت آنها را محدود می کند. یا در برخی از محلات زن ها کمتر حرف می زنند. اینها به نگاه یک تسهیلگر بستگی دارد و ناشی از نگرشی است که او نسبت به انسان ها دارد.
- پس برای اینکه یک نفر بتواند خوب در محله تسهیلگری کند، باید هم نگرش تسهیلگرانه داشته باشد، هم دانش تسهیلگری داشته باشد و هم مهارت های خاصی را کسب کند. اگر کسی بخواهد این ها را بیاموزد یا آن نگرشی که شما اشاره کردید را کسب کند، به نظر می رسد که باید در یک فرایند آموزش قرار بگیرد. مخصوصا اینکه شما در قسمت قبلی اشاره کردید که ادبیات زیادی هم در مورد تسهیلگری تولید نشده است. با این وصف، یک فرد علاقمند به تسهیلگری چگونه می تواند این موارد را کسب کند و به یک تسهیلگر نیمه حرفه ای یا حرفه ای تبدیل شود؟
- **سعید نوری نشاط:** اول بپذیریم که یادگیری تسهیلگری هم مانند خود تسهیلگری یک فرایند است. یعنی اینطور نیست که یک نفر با خواندن یک کتاب یا شرکت در یک کارگاه آموزشی یا با اجرای یک پروژه تسهیلگر حرفه ای شود. اما خوب نکته مهم این است که اگر کسی می خواهد تسهیلگر شود، باید آموزش های لازم را دریافت کند و از جایی شروع کند. برای پاسخ به پرسش ما اجازه بدهید که مرحله به مرحله پیش برویم. یکجا شما می خواهید مفاهیم تسهیلگری را به یک گروه از افراد آموزش دهید. لازم است ابتدا از مفاهیم پایه شروع کنید. مفاهیمی نظیر گروه، محله و اجتماع محلی (Community)، مشارکت، تعریف انسان از نگاه تسهیلگر، توسعه محلی و توانمندسازی. این مفاهیم ستون های کار تسهیلگری هستند. که در ابتدای آموزش تسهیلگری باید ذهن افراد نسبت به این تعاریف که ممکن است به طور ناخودآگاه

در ذهنشان داشته باشند، شفاف شود. این مفاهیم هستند که اگر خوب توسط افراد تعریف شوند و تسهیلگر هم به غنای آن بیفزاید نگرش تسهیلگر را که در مبحث قبلی راجع به آن صحبت کردیم، تعیین می کند. بعد دیگر آموزش تسهیلگری این است که گاهی تسهیلگران از درون محله هستند و به عنوان افراد علاقمند یک محله می خواهند به عنوان تسهیلگر محلی به بهبود وضعیت محله خود کمک کنند. اینها همان افرادی هستند که "سرشان برای محله شان درد می کند" اما نمی دانند چه باید بکنند. آموزش تسهیلگری به این افراد بسیار معطوف به این امر است که این افراد که گنجینه های یک محله هستند درک کنند که روش هایی که تاکنون در برخورد با مسائل حل نشده محله داشته اند، روش هایی است که نیازمند بازنگری است و درک کنند که اگر بخواهند همان روش های قدیمی را به کار بگیرند همان پاسخی را می گیرند که تاکنون دریافت کرده اند. و برای تغییر محله باید از تغییر خود شروع کنند. وقتی این بخش از موضوع خوب برای آنها جا بیفتد آنوقت آماده تغییر می شوند و دل به آموزش می دهند و تلاش می کنند که بیشتر و بیشتر یاد بگیرند و مدام از شما در باره تجربه های دیگران می پرسند.

جنبه دیگر آموزش تسهیلگری، آموزش به تسهیلگرانی است که از بیرون محله هستند و می خواهند پروژه ای را در یک محله شروع کنند. آموزش تسهیلگری به این دسته از تسهیلگران بسیار با شکل قبلی متفاوت است. آنچه برای این افراد می تواند مفیدتر باشد روش های یافتن نقطه ورود به محله و اعتمادسازی است. چون اگر این روش ها را خوب بلد نباشند، در همان بدو امر کارها خراب می شود و حتی ممکن است خاطره بدی از تسهیلگری در محله باقی بگذارند و کار را برای تسهیلگران بعدی سخت تر کنند. بارها شده است که در پروژه های محله محور ما وقت بسیاری را صرف ترمیم خاطرات بد مردم از پروژه های قبلی کرده ایم و تلاش کرده ایم که اعتماد از دست رفته آنها را دوباره به دست آوریم. بنابراین می بینیم که آموزش تسهیلگری در هر گروه متفاوت است. اما آنچه که در هم حالت ها یکسان است این است که آموزش تسهیلگری هم به صورت یک فرایند در نظر گرفته شود که باید از قبل نسبت به مراحل آن فکر کرد و طراحی نمود و محتوای آن را تهیه کرد.

○ پروین پاکزادمنش: این نکته را هم در نظر داشته باشید که آموزش تسهیلگری در سطوح مختلف هم متفاوت است. در یک سطح شما می خواهید تسهیلگر محلی را آموزش دهید، در سطح دیگری ممکن است بخواهید تسهیلگرانی را تربیت کنید که در سطح میانی فعالیت می کنند. سطح میانی سطحی است که با محله کمی فاصله دارد. یعنی دیگر در درون محله نیست. مثلاً اگر یک محله شهری را در شهر تهران در نظر بگیرید، تسهیلگری که در سطح ناحیه است تسهیلگر میانی خواهد بود. این تسهیلگر سطح فعالیتش و دسترسی هایش با تسهیلگر محلی متفاوت است. در سطح محلی معمولاً یک تسهیلگر میانی با چندین تسهیلگر محلی در محله های مختلف ارتباط دارد. تجارب مختلف را می بیند و قدرت انتقال این تجارب را داشته و می تواند زمینه ای را ایجاد کند که همه تسهیلگران محلی در سطح یک ناحیه و یا حتی یک شهرستان کوچک با هم مرتبط شده و از تجربه های هم استفاده کنند. می بینیم که در اینجا ما با یک مقوله دیگر سر و کار داریم که آموزش تسهیلگری در اینجا متفاوت می شود.

نوع دیگری هم هست که وقتی تعدادی از افراد مدتی را به تسهیلگری در محله (چه تسهیلگران داخل محله و چه تسهیلگران از بیرون محله) مشغولند، باید به آنها روش آموزش تسهیلگری آموزش داده شود. در اینجا دیگر تکنیک های تسهیلگری یا مفاهیم تسهیلگری آموخته نمی شود بلکه شیوه آموزش این مطالب آموزش داده می شود.

به هر حال اگر بخواهیم این بحث را به اتمام برسانیم باید بگوییم که هر تسهیلگری در مراحل مختلف زندگی حرفه ای خود نیازمند آموزش است و آموزش را نباید از زندگی خود جدا بداند. حتی تسهیلگران حرفه ای هم باید فرصت هایی را

برای خود ایجاد کنند و آموزش های پیشرفته تسهیلگری را دریافت کنند. به همین دلیل در بسیاری از مؤسسات آموزش تسهیلگری دوره های مختلفی برای سطوح مختلف برگزار می شود. خوشبختانه در کشور خودمان هم مؤسساتی داریم که این آموزش ها را ارائه می دهند. مثلا جالب بود که آقای نوری نشاط در سفر قبلی خود به ایران هر سه نوع کارگاه آموزشی را برای گروه های مختلف در هر سه سطح برگزار کردند. یک دوره برای تسهیلگران محلی داشتند که قرار بود در طرح کاهش فقر قابلیتی در محلات خود فعالیت کنند. یک دوره برای تسهیلگران حرفه ای داشتند که همه آنها مجری یا مشاور طرح های در دست اجرا بودند و یک دوره هم اجرا کردند که در آن روش های آموزش تسهیلگری را به گروهی از تسهیلگران میانی آموزش دادند.

• **گفتید که تسهیلگر با گروه کار می کند. می توانید یک کم بیشتر در باره مفهوم این گروه صحبت کنید.**

○ **سعید نوری نشاط:** گروه از نظر تسهیلگر، جمعی از افراد هستند که بین آنها تعامل وجود دارد. در کارگاه های آموزشی، وقتی که به شرکت کنندگان می گوئیم که گروه را تعریف کنند، معمولا در تعریف اول خود، اشاره به این می کنند که گروه مجموعه ای از افراد هستند که هدف مشترکی دارند. وقتی که با شرکت کنندگان بیشتر روی این مفهوم عمیق می شویم، آنگاه به این تعریف می رسیم که گروه جمعی از افراد هستند که بین آنها تعامل وجود دارد. تعامل یعنی آنها با هم گفت و شنود می کنند. روی هم اثرگذار هستند، و پیوسته پیام هایی بین اعضای گروه در حال تبادل است.

○ **پروین پاکزادمنش:** ببخشید که حرف شما را قطع می کنم. این در واقع نظریه لوین روانشناس اجتماعی معروف است که در تعریف گروه، تأکید بر این تعامل دارد.

○ **سعید نوری نشاط:** بله دقیقا. حالا یکی از وظایف تسهیلگر این است که پیوسته در تمام مراحل کار خود، این تعامل را تقویت کند. اما اندازه تعامل در گروه های مختلف انسانی متفاوت است. برای مثال یک بار مرا برای یک جلسه برنامه ریزی به ورامین دعوت کردند و وقتی که من وارد جلسه شدم دیدم که صد و پنجاه نفر آنجا نشسته اند و دارند مرا نگاه می کنند. دقت کنید که اگر شما در مقایسه با این جلسه صد و پنجاه نفره در یک جلسه ای باشید که فقط پنج نفر باشند، مشخص است که تعامل در دو وضعیت متفاوت است. ممکن است میزان تعامل در میان صد و پنجاه نفر به لحاظ حجم و تعداد مکالمات در هر لحظه زیاد باشد، اما میزان عمق تعامل و طی کردن مراحل مختلف و گفت و شنود در میان یک گروه کوچکتر بیشتر باشد. برای همین خوب است تسهیلگر بتواند یک تقسیم بندی از گروه ها در ذهن خود داشته باشد. گروه کوچک، گروه متوسط، گروه بزرگ یا public. اینها سه نوع گروهی هستند که معمولا در کار تسهیلگری با آنها سروکار داریم. در واقع در برخی از گروه ها، برخی از کارها را نمی توان انجام داد.

○ **پروین پاکزادمنش:** همین تفاوتی که آقای نوری نشاط برای تعداد لحاظ کرد، حالا می توان بر حسب همگون بودن گروه نیز لحاظ کرد. برای مثال گروهی که در یک یا چند ویژگی همگون هستند، متفاوت هستند با گروهی که این همگونی در میان آنها وجود ندارد. البته تفاوت ها همه جا هستند ولی در برخی از گروه ها این تفاوت ها بیشتر است. به هر حال تفاوت بیشتر، یعنی توانایی بیشتر، ولی تفاوت بیشتر به معنای اختلاف بیشتر هم هست. برای همین است که تسهیلگر باید اطلاع کافی از دانش پویایی گروه داشته باشد. به هر حال الان کتاب های خوبی در خصوص پویایی گروه تألیف یا ترجمه شده است که خوب است تسهیلگران این کتابها را مطالعه کنند. خوب است که بتدریج بتوانید این کتابها را



در این نشریه وزین معرفی کنید. یک نکته که من دوست دارم به آن اشاره کنم و گاه دیده ام که تسهییلگران در محله با آن دچار مشکل می شوند، مسئله تصمیم گیری است. خوب تصمیم گیری در یک گروه بزرگ کار سختی است. معمولاً یک گروه کوچک راحت تر تصمیم می گیرد. شما می توانید در یک جلسه عمومی تر در محله راجع به یک موضوع نظرات مردم را بگیرید و حتی این امکان را فراهم آورید که مردم در آن موضوع عمیق تر شوند ولی نمی توانید براحتی در همان جلسه در مورد آن تصمیم گیری کنید. معمولاً یک گروه کوچکتر راجع به یک موضوع تصمیم می گیرند و اغلب تصمیم ها کیفی تر هستند. ولی بعد می شود راجع به آن تصمیم، دست به فعالیت های ترویجی در محله زد و حامیانی برای آن تصمیم در محله ایجاد کرد. البته الان قصد نداریم که وارد مراحل کار تسهییلگری شویم. مسئله تفاوت میان گروه های مختلف است.

○ **سعید نوری نشاط:** البته کاربرد تکنیک ها هم بر حسب نوع گروه متفاوت است. مشخص است که برخی از تکنیک ها را نمی توان در گروه بزرگ به کار بست همان قدر که برخی از تکنیک ها هم در گروه کوچک کارآیی ندارد. بنابراین تسهییلگر باید تکنیک ها را با توجه به اندازه گروه ها به کار ببرد.

● **یا می توانید کمی بیشتر موضوع را باز کنید. منظورم این تفاوت گروه ها هستند.**

○ **سعید نوری نشاط:** خوب گاهی تسهییلگر، آموزشی را در محله شکل می دهد و افراد با پیشینه های مختلف و از فضاهای متفاوت و البته همه از محله در این جلسه آموزشی شرکت می کنند. تعداد شرکت کنندگان ممکن است تا بیست و پنج نفر باشد. احتمال دارد که این آموزش برای ساعت ها (مانند یک کارگاه) به طول بیانجامد. گاهی نیز تسهییلگر از مردم می خواهد که در یک مسجد یا حسینیه گرد هم بیایند و ممکن است صد یا دویست نفری در این جلسه برای دو الی سه ساعتی حاضر شوند. گاهی نیز تسهییلگر با یک گروه منسجم کار می کند. مثل اعضای تیم محلی که ممکن است هفت تا ده نفری باشند که به طور متمرکز با هم برای توانمندسازی محله کار می کنند. اگر خوب دقت کنیم این سه گروه کاملاً با هم متفاوت هستند. خوب مشخص است که درک تفاوت های موجود میان این سه گروه باعث می شود که تسهییلگر برای طراحی یک فرآیند آموزشی خوب برای گروه اول، یک فرآیند بحث آزاد یا بارش افکار مؤثر در گروه بزرگ دوم، یا طراحی یک فعالیت برنامه ریزی برای گروه سوم بتواند به خوبی عمل کند. در هر یک از اینها، ممکن است از روش های متفاوتی استفاده شود که البته به نظر من الان فرصت وارد شدن به آن را نداریم. در این فرصت فقط می خواهیم اشاره کنیم که درک این تفاوت ها خیلی مهم است.

○ **پروین پاکزادمنش:** ما این موضوع را در کتاب تسهییلگری در توانبخشی مبتنی بر جامعه وارد کرده ایم که سازمان بهزیستی استان چهارمحال و بختیاری منتشر کرده است و به نظرم خواندن آن برای تسهییلگران بسیار مفید است و در واقع سه گروه را در یک جدول، از لحاظ تعداد، ترکیب، ارتباط، پایداری، اثرگذاری، قابلیت حل اختلاف در گروه، قابلیت تقسیم به گروه های فرعی، ایجاد حساسیت نسبت به یک موضوع، دسترسی به منابع و میزان تنوع، با هم مقایسه کرده ایم. البته این کتاب را برای تسهییلگران روستایی تهیه کرده ایم ولی این موضوع می تواند انگیزه خوبی برای تسهییلگران محله های شهری باشد تا در باره آن بیاندیشند و از آن برای طراحی بهترین فرآیندها در محله ها استفاده کنند.

● **حال که در مورد محله های شهری و روستایی صحبت کردید، اگر ممکن است خواهش کنم ذهن ما و خوانندگان ما را کمی در مورد مفهوم محله هم باز تر کنید. مخصوصاً اینکه با تقسیمات شهرداری در شهرهای بزرگ، تعریف ما از محله کمی دچار اشکال شده است.**

○ **پروین پاکزادمنش:** قبل از هر چیزی باید این مفهوم ساده را در ذهنمان داشته باشیم که تسهیلگر همیشه در یک محله کار می کند یعنی یک محدوده ای را برای خود قائل است. محدوده ای که تعریف آن توسط اعضای آن برای او شکل می گیرد. اشاره خوبی به تقسیمات محله ای شهرداری کردید. مثلا در شهر تهران می بینیم که محله های مناطق ۲۲ گانه شماره بندی شده اند و گاهی مرزهای محله از نگاه شهرداری با مرزهایی که در ذهن مردم است متفاوت است. اول اینکه شماره بندی محلات هویت محله یعنی نام آنها را از آنها گرفته است. نام هر محله نشان دهنده هویت آن است. مثلا محله عودلاجان، قدمت دیرینه ای دارد که با نام آن شناخته می شود. مثلا وقتی می گوئیم محله ۶ در منطقه ۱۲ شما هیچ تصویری از آن در ذهنتان وجود ندارد اما وقتی می گوئیم محله امامزاده یحیی آنگاه شما یک ارتباط ذهنی با این محله برقرار می کنید و می توانید حتی اگر این محله را ندیده باشید هویت آن را در ذهن خود مجسم کنید.

در عین حال وقتی می گوئیم محله منظورمان فقط محدوده فیزیکی آن نیست. آقای هومان در کتاب "Promoting Community Change" تعریف بسیار خوبی از محله ارائه می دهد که در اغلب کارگاه های آموزشی هم وقتی به مردم محله ها می گوئیم تعریف خودشان را از محله ارائه بدهند تعریفی مشابه دارند. تعریف آقای هومان این است: محله شامل تعدادی از افراد مختلف با اشتراکاتی در زمینه های مختلف است که به روش های مختلفی با هم ارتباط دارند و از دیگران قابل تشخیص هستند. این ارتباط مشترک می تواند مکانی باشد که اعضا در آن زندگی می کنند، فعالیتی باشد که آنها انجام می دهند و یا هویت قومی آنها باشد. افراد محله نیازهای مشترکی دارند و دارایی هایی برای رفع نیازها.

می بینیم که آقای هومان بر گوناگونی افراد در محله، اشتراکات آنها، ارتباطات آنها، نیازها و اهداف مشترک و دارایی مشترک برای رفع نیازها تأکید می کند. نکته ای که من دوست دارم اینجا شفاف کنم این است که درست است که محله یک موقعیت واحد به نظر می رسد اما هر یک از اعضای یک محله، کنش خاصی در قبال محله خود دارند که ناشی از تعریف آنها از موقعیت محله و وضعیتی است که در محله وجود دارد. بنابراین به تعداد اعضای یک محله درک از موقعیت و وضعیت حاکم بر محله وجود دارد. اگر اعضای محله را ارادی بدانیم که حق مشارکت در بهبود وضعیت محله دارند، آنگاه باید شرایطی را به وجود آوریم که آنها بتوانند این مشارکت را عملی کنند و این شرایط با وجود تسهیلگرانی که تسهیل کننده فرایند مشارکت در محله هستند، میسر می شود. این همان پایه نظری است که تسهیلگری بر آن استوار است.

○ **سعید نوری نشاط:** این بحث مرا یاد داستان فیل انداخت که مولوی آن را سروده است و در آن اشاره به فیللی دارد که در یک اتاق تاریک بوده از افراد خواستند که با لمس کردن آن را توصیف کنند و هر یک با توجه به درک خود از فیل آن را توصیف کردند. داستان را همه می دانیم اما نکته مهم این است که در پایان شعر مولوی می گوید:

در کف هر یک اگر شمعی بدی      اختلاف از گفتشان بیرون شدی

در واقع کار تسهیلگر این است که آن شمع را به دست افراد بدهد و کاری کند که نظرات مختلف را در مورد یک مسئله واحد در محله بیان شود و امکانی فراهم آید که اعضای یک گروه یا محله از زاویه نگاه هم، مسائل را ببینند و در عین به رسمیت شناختن تفاوت ها و بهره بردن از نظرات متنوع به اجماع و همگرایی هم برسند.

یک نکته بسیار مهم هم هست که همیشه دغدغه من بوده است و دوست دارم آن را در اینجا هم به آن اشاره کنم و آن پدیده همسایگی است که متأسفانه در برخی از محلات شهری در شهرهای بزرگ از بین رفته است و در برخی دیگر هم خوشبختانه هنوز موجود است و انسان وقتی وارد این جور محله ها می شود واقعا احساس می کند که هوای متفاوتی را

دارد تنفس می کند. گویی در این محله ها هنوز آن سرمایه اجتماعی سنتی که اغلب در محله های روستایی می بینیم، هنوز موجود است و این سرمایه به شکل اعتماد افراد به همدیگر کاملاً قابل رؤیت است. واقعیت این است که زندگی مدرن شهری دل ها را از هم دور کرده است، ارتباطات افراد را با هم کم کرده است، تعامل از بین رفته است و هر کس در جزیره تنهایی خود فرو رفته است و وقتی خوب نگاه می کنی می بینی که بسیاری از افراد پذیرفته اند که همیشه باید یک مشکلی در زندگی خود داشته باشند و بسوزند و بسازند. در حالیکه در گذشته های نه چندان دور مشکل یک خانواده مشکل او نبود بلکه همه همسایه ها خود را در آن مشکل شریک می دانستند و به حل آن کمک می کردند. در محله جایی بود که افراد ساعاتی از روز را دور هم بنشینند و گفتگو کنند و در این گپ زدن ها معمولاً مشکلات مطرح می شد، راه حل ها هم بیرون می آمد و همیشه افرادی از بین همسایه ها بودند که داوطلب مشارکت در حل مشکل شوند. و متأسفانه ما این سرمایه بسیار بزرگ را در بسیاری از محله ها از دست داده ایم. این نکته را به این دلیل اشاره کردم که تسهیلتگری که در محله کار می کند چه تسهیلتگر درون محله چه تسهیلتگر بیرونی باید مقوم پدیده همسایگی باشد.

● **به عنوان حسن ختام و با تمام این مطالب که فرمودید، اگر بخواهید که کارتان را در یک جمله خلاصه کنید، چه می گوئید؟**

○ **سعید نوری نشاط:** در واقع می توان گفت که تسهیلتگر اجتماع ساز است، یا به عبارتی تسهیل کننده فرآیند اجتماع سازی؛ یعنی اینکه اگر اجتماع یا community را گروهی از افراد بدانیم که به هم اعتماد دارند و با هم در امور اجتماع خود همکاری می کنند، در این صورت تسهیلتگر به اجتماع سازی کمک می کند. تمام آنچه که در فوق در مورد ویژگی های تسهیلتگر بیان کردیم، در مورد گروه ها، مشارکت، تعامل و ارتباط میان انسان ها، و البته محله، همه باید به این اجتماع سازی کمک کند. با همین نگاه است که مردم در محله به مثابه یک اجتماع می توانند به بهبود بافت فرسوده کمک کنند.

● **از هر دو شما سپاسگزارم که این فرصت را در اختیار نشریه گذاشتید.**